



Der Konsent-Entscheid will kein Maximum an Zustimmung, sondern vielmehr klären, ob jemand gravierende Vorbehalte oder ernsthafte Bedenken gegenüber einem Vorschlag hat.

Bild: Studio Romantic

Neue Zeiten brauchen neue Entscheidungsprozesse

Tempo aufnehmen via Konsent

Ein Hauptfaktor für den zukünftigen Erfolg ist die Schnelligkeit, mit der Unternehmen gute Entscheidungen treffen. Die konsultative Beratung und der Konsent sind dabei sehr hilfreich. Denn anders als der Konsens ermöglicht der Konsent eine zügige Entscheidungsfindung.

» Anne M. Schüller, Bestsellerautorin und Businesscoach in München

Zügige Entscheidungen sind in Hochgeschwindigkeitszeiten elementar. Doch viele Unternehmen sind davon weit entfernt. Selbst kleinste Anschaffungen brauchen dort das Häkchen nächsthöherer Vorgesetzter. Hierfür ist aufwendig ein Formular auszufüllen. Zudem dürfen nur gelistete Teile eingekauft werden, obwohl viel besser Geeignetes im Web gerade sehr viel günstiger wäre – und mit einem Klick bestellbar.

In einem konkreten Fall war zu allem Übel der Chef zwei Wochen in Urlaub, danach türmte sich bei ihm die Arbeit. Als endlich grünes Licht kommt, ist der Kunde, für dessen Auftrag die Anschaffung notwendig war, weg. Er konnte nicht länger warten. Neben den Kosten für die

interne Prozessabwicklung belief sich der entgangene Umsatz auf 10.000 Euro.

Der ganz normale Wahnsinn in autokratischen Unternehmen: Erst wollen die Firmen die besten Mitarbeiter und dann werden diese geführt, als ob sie keine eigenen Entscheidungen treffen könnten. Zudem werden die Opportunitätskosten, die aus zentralistischen Entscheidungen erwachsen, meist überhaupt nicht gerechnet.

Typ 1 oder Typ 2?

Natürlich lassen sich nicht alle Entscheidungen dezentralisieren. Deshalb empfiehlt es sich, zwischen zwei Typen zu unterscheiden.

- **Typ-1-Entscheidungen** sind strategische Entscheidungen. Diese haben

einen langfristigen Zeithorizont mit weitreichenden Konsequenzen, wie etwa Expansionsvorhaben oder neue Technologien. Dabei geht es um die großen Zusammenhänge im Marktgeschehen, um langfristige Perspektiven, um juristische Haftungsgründe, um Finanzimplikationen usw., die für die Unternehmenssteuerung maßgeblich sind. Solche Entscheidungen gehören in den obersten Führungskreis.

- **Typ-2-Entscheidungen** sind von operativer Bedeutung. Sie werden dort getroffen, wo sie hingehören: Dort, wo die Fachleute sitzen, dort, wo man ganz nah am Kunden ist, und dort, wo man beim kleinsten Hinweis auf Fehler zügig nachsteuern kann. „Kompetenzen und

Verantwortung zusammenführen“ nennt man dieses Prinzip. Fast alle operativen Fragestellungen kann ein Team besser und schneller beantworten als ein Vorgesetzter weit weg vom Schuss.

Selbstorganisiertes Entscheiden bedeutet: Weder mischt sich die Führungskraft in den Entscheidungsprozess ein noch bittet sie das Team zum Rapport. Höchstens fragt sie bei Gelegenheit interessehalber, wie's läuft. Dabei lässt man die Leute erzählen – und nicht berichten. Erzählen ist auf Augenhöhe, berichten hingegen hierarchisch.

Konsultativer Einzelentscheid: Den guten Rat anderer nutzen

Für das selbstorganisierte Entscheiden braucht es neue Entscheidungsmethoden. Eine davon ist der konsultative Einzelentscheid. Diese Methode bewährt sich immer dann, wenn eine Person oder Gruppe eigenständig entscheidet. Ziel ist es, die Expertise Dritter in seine Entscheidung miteinzubeziehen. So kann etwa bestimmt werden, dass vor jeder größeren Entscheidung immer mindestens zwei sachkundige Personen befragt werden müssen – also nicht etwa bequeme Kollegen.

Auch ein fachfremder Blick auf ein Thema kann hilfreich sein, um mehr Klarheit zu gewinnen und seine Gedankengänge zu präzisieren. Dafür kommen Personen innerhalb oder außerhalb der Firma infrage. Die Verantwortung, wie am Ende entschieden wird, verbleibt allerdings bei der entscheidenden Person oder Gruppe. So umgeht man langwierige Abstimmungsrunden, verbessert die Entscheidungsgrundlage, erhöht die Handlungssicher-

heit und beschleunigt die Umsetzungsgeschwindigkeit.

Konsent statt Konsens: Hat jemand ernste Bedenken?

Klassisch entscheidet man oft per Konsens. Er erfordert die ausdrückliche Zustimmung aller. Dem eilen oft lange Diskussionen voraus. Schließlich einigt man sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Dies ist wohl der schlechteste aller Wege in neuen Zeiten, weil er im Mittelmaß endet. Demgegenüber ermöglicht der Konsent eine zügige Entscheidungsfindung in operativen Belangen. Zähe Diskussionen, Meeting-Marathons und/oder wachsweiße Gruppenbeschlüsse können damit vermieden werden.

Der Konsent-Entscheid will kein Maximum an Zustimmung, sondern vielmehr klären, ob jemand gravierende Vorbehalte oder ernsthafte Bedenken gegenüber einem Vorschlag hat. Also nicht „Ja, ich stimme zu!“, sondern „Nein, ich habe keinen schwerwiegenden, begründeten Einwand.“ So stützt sich der Konsent auf Entscheide, die „gut genug sind für den Moment und sicher genug für einen Versuch“.

Dazu unterbreitet man den Entscheidungsvorschlag, klärt etwaige Unklarheiten und fragt dann so: „Sieht jemand einen wichtigen Grund oder eine ernste Bedrohung, weshalb dieser Vorschlag Schaden anrichten könnte?“ Wenn ein Vorschlag zum Beispiel keine gesetzlichen Vorschriften, Haftungsgründe, Compliance-Regeln, Strategiebelange oder Kundeninteressen verletzt, zieht man ihn testweise durch.



Buch zum Thema



Die Orbit-Organisation In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen,
Gabal Verlag 2019, 312 S., 34,90Euro
ISBN: 978-3869368993
Auch als Hörbuch erhältlich